

电子商务综合辅导:长沙卷烟厂带来的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_AD\\_90\\_E5\\_95\\_86\\_E5\\_c67\\_473231.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c67_473231.htm) 长沙卷烟厂是我国烟草行业中的后起之秀,年销售额达几十亿元,上缴利税上十亿元。该厂较早开始实施现代化企业管理制度,从1986年开始将计算机应用于企业管理,到20世纪90年代,自行设计开发的MIS系统已经全面实施,财务、销售、库存、设备、生产调度等均已实现计算机信息处理,计算机网络(以太网,运行Novell操作系统)铺设到了全厂各主要职能部门,上网微机达30多台。90年代初,由于现行MIS系统主要完成信息处理,没有极好地体现管理效益,企业开始进行MRP- 的实施。鉴于前面MIS系统的经验教训,这次MRP- 实施的起点很高,决定从国外引进成熟的MRP- 软件,通过MRP- 的实施引入国外先进的管理模式,提高经济效益。如降低库存,提高资金利用率和控制经营风险;控制产品生产成本,缩短产品生产周期;提高产品质量和合格率;减少财务坏账、呆账金额;改变现行的工作方式,提高管理人员素质,真正发挥计算机系统的管理效益。鉴于国内MRP- 实施成功率不高,我们在实施过程中主要采取以下措施来保证实施的顺利进行: 1.领导挂帅 长沙卷烟厂领导对实施MRP- 相当重视,厂长挂帅,副厂长直接领导,亲自率队出国考察;主要部门中层领导均到国外进行MRP- 原理培训。在财物方面也给与极大支持,基本上是需要多少,投入多少。 2.全员动员 长沙卷烟厂厂长亲自坐阵,请国外专家在职工大会上做全厂动员,参与实施的业务人员由国外专家进行项目组集中的系统

应用培训，实施MRP- 的计算机技术人员到国外学习MRP- 的实施与维护。

3. 慎重选型 我们多次派人到国内已经实施MRP- 的企业进行考察，请高校的专家教授做可行性分析等。经过反复论证，选择了SSA 公司的BPCS 2.0。由于该软件采用IBM 公司的AS / 400 小型机作为开发平台，一并引进IBM 公司的AS / 400 小型机两台。长沙卷烟厂MRP- 从论证、选型、培训到实施、二次开发，历时6 年，直接投资1000 多万元，实际使用效果与初期设想相差甚远，管理效益无从谈起，最终没有逃出用MRP- 系统去模仿现行不适当的管理方式的怪圈。回顾长沙卷烟厂MRP- 的实施过程，觉得以下几点是失败的主要原因，值得深思。

1. 系统实施必须有与之相适应的管理机制的改革 MRP- 是以大量的信息处理来消除生产冗余部分的科学系统，它构架十分明晰，致力于消除一切冗余的物流、资金流而以最有效的方式进行生产。由于长沙卷烟厂在实施过程中没有按照MRP- 需要来调整企业结构，机构的冗余、责权的不清使得MRP- 的数据采集无法准确，流程分析无法精确，而数据采集、流程分析正是MRP /ERP 实施的基础。这是长沙卷烟厂实施MRP- 没有产生效益的主要原因。

2. 系统实施必须要有懂具体业务、MRP- 和计算机的复合型人才 科技以人为本，MRP /ERP 的实施同样也是一项以“人”为本的工程。长沙卷烟厂实施MRP- 的过程中，因为缺少既懂具体业务、又懂MRP- 及计算机的人才，采取的是业务人员和计算机人员两套人马，分别由不同部门领导，实施过程中难免出现相互不沟通、互相推卸责任、不能融会贯通MRP- 思想的现象。久而久之，必然对MRP- 的实施形成阻力，失去初衷，用MRP- 系统去模

仿现行的不适当的管理方式。3. 系统选型必须充分考虑企业本身实际情况，充分利用现有资源 长沙卷烟厂MRP- 系统论证之初，企业内部就形成两派观点。一种观点认为应该充分考虑企业MIS系统的信息资源和网络资源，充分认识国外软件功能与企业本身管理的适应性，合理利用资源，适当进行二次开发；另一种观点则认为实施MRP- 的目的在于引进国外先进的管理方法，如果将MRP- 系统与过去的系统糅合，难免不把过去落后的管理模式引入MRP- 中。最后，采纳了后种观点。但是，实施中才发现，事情远非如此简单。首先，IBM公司的AS / 400小型机是终端方式，这对于生产比较集中的企业、公司而言，布线比较简单，而长沙卷烟厂厂区比较大，难以将终端接到每个MRP- 实施岗位，不得不利用过去的以太网络，从而影响了系统的稳定性。其次，由于国内外会计制度上的区别，财务模块很难发挥作用，其他模块功能与企业本身管理的适应性也不能令人满意，进行二次开发不可避免，阻碍了MRP- 的顺利实施。再次，MRP- 实施过程中没有考虑企业MIS系统中积累了十来年的基础数据的转化，一切推倒重来，给业务人员带来巨大的重复劳动，造成资源的极大浪费。这些，都是造成长沙卷烟厂MRP- 实施时间长、效果差、浪费大的直接原因。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)